

Technická univerzita Liberec

Hospodářská fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Zaměstnanci v autodopravě

Employees in the haulage transport

BP-PE-KPE-200527

Monika Svobodová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Jaroslav Svoboda

Počet stran: 54

Datum odevzdání: 20. května 2005

Počet příloh: 4

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok 2004/05

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Moniku Svobodovou

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111/1998 SB. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Zaměstnanci v autodopravě

Pokyny pro vypracování:

1. Současná teorie personálního managementu
2. Personální práce v podniku
3. Zvláštní předpisy pro práci v autodopravě

Rozsah grafických prací:

25 – 30 stran textu + nutné přílohy

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-033-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-8594-357-3.

BEARDWELL, I. a HOLDEN, L.: Human Resource Management. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 0-27360-244-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Jaroslav Svoboda, vlastník

Termín zadání bakalářské práce: 31.10. 2004

Termín odevzdání bakalářské práce: 20.5. 2005

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum 21. května 2005

Podpis

Monika Svobodová

RESUMÉ

Práce je zaměřena na personální práci v malé nákladní dopravě. Zabývá se organizací která vznikla v roce 1992 a zaměstnává pouze šest zaměstnanců. Majitel je zároveň manažerem firmy. Pro zaměstnavatele v nákladní dopravě existují kromě běžných zákonů týkajících se zaměstnanců také zvláštní předpisy. Takovým zvláštním předpisem je například mezinárodní dohoda o práci osádek v silniční dopravě AETR. V mé práci je této problematice věnována velká pozornost. Mezi majitelem a zaměstnanci panují spíše přátelské vztahy. Tyto dobré vztahy by měla firma dále rozvíjet a spolu s dalšími nabízenými výhodami, by měly vést ke spokojenosti zaměstnanců. Firma plánuje do budoucna rozšíření a to hlavně v oblasti zahraniční dopravy a přepravy nebezpečných věcí. Proto je nutné, aby firma připravila zaměstnance na tyto změny a to hlavně v oblasti kvalifikace.

Summary

My bachelor thesis aims to the personal work in the haulage transport. It dwells on the organization which was founded in 1992 and employs only six employees. The owner is also the manager of the firm. For the employers in the haulage transport exist ordinary laws concerning employees and some special regulations. The special regulation is for example international agreement about the work of the crews in the road transport AETR. In my work is paid special attention to these problems. Between the owner and the employees are rather friendly relationships. These good relationships the firm should improve and with other advantages that the firm offer, it should lead to the satisfaction of the employees. The firm is planning extending mainly in the field of foreign transport and transport of the dangerous things. So it is necessary to prepare the employees mainly in the question of qualification.

OBSAH

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek a grafů	10
1. Úvod	11
2. Malá organizace	12
3. Personální práce v malém podniku	12
3. 1 Význam personální práce	15
3. 2 Personální politika a personální strategie v malém podniku	17
4. Silniční doprava	20
4. 1 Silniční doprava pro cizí potřeby	20
4. 2 Rozdělení silniční dopravy	20
4. 3 Rozdělení silničních vozidel	21
4. 4 Povinnosti tuzemského dopravce	22
5. Zaměstnávání v dopravě	23
5. 1. Pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců dopravy	23
5. 1. 1 Podmínky doby řízení pro vnitrostátní výjimky	24
5. 1. 2 Maximální doba řízení dle dohody AETR	25
5. 1. 3 Porovnání sociálních podmínek řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě	27
5. 1. 4 Kontrolní zařízení a kontrola prováděná podnikem dle dohody AETR	27
5. 2 Cestovní náhrady	29
5. 3 Stravné	30
5. 3. 1 Zahraniční stravné	31
5. 4 Odborná způsobilost řidičů	33
5. 4. 1 Zdokonalování odborné způsobilosti	34
5. 5 Zdravotní způsobilost řidičů	34
5. 5. 1 Pravidelné lékařské prohlídky	35
5. 6 Řidičské oprávnění a řidičský průkaz	36
5. 7 Záznam o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách	36
6. Podniky, zaměstnanci a mzdy v odvětví dopravy v ČR	37
7. Řešení problematiky zaměstnanců v malé autodopravě	41
7. 1 Základní informace o firmě	41
7. 2 Organizace podniku, vztahy a přenos informací	42

7. 2. 1 Možný vývoj do budoucna	42
7.3 Plánování, získávání a výběr pracovníků	42
7. 3 1 Možné zlepšení výběru a získávání pracovníků	43
7. 4 Hodnocení a odměňování pracovníků	45
7. 4. 1 Návrhy na hodnocení a odměňování	45
7. 5 Odborná způsobilost a vzdělávání pracovníků	46
7. 5 1 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců	47
7. 6 Zdravotní způsobilost řidičů	48
7. 7 Stravné	48
7. 8 Pracovní doba řidičů	49
7. 8. 1 Usnadnění orientace řidičů v podmínkách dohody AETR	49
7. 9 Vyhotovování záznamu o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách	50
7. 10 Doklady, které musí mít řidič při provozu u sebe	51
7.11 Dodržování zákonů	52
7. 11. 1 Důležité zákony, které by měl zaměstnavatel v dopravě sledovat	52

12. Závěr	53
------------------	-----------

Literatura	54
-------------------	-----------

Přílohy

- Příloha č. 1 Cestovní příkaz
 - Příloha č. 2 Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy
 - Příloha č. 3 Dodací list
 - Příloha č. 4 Přehled o naftě
-

Seznam zkratk

ADR Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí

AETR Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě

atd. a tak dále

ČR Česká republika

FO fyzická osoba

např. například

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

tj. to je

Klíčová slova:

malá organizace

pracovní doba

bezpečnostní přestávky

cestovní náhrady

zdravotní a odborná způsobilost

Key words:

small organisation

working time

security breaks

travel compensation

health and professional qualification

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Sociální podmínky práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě

Tabulka č. 2 Stravné při tuzemských cestách v roce 2005

Tabulka č. 3 Zahraniční stravné pro rok 2005

Tabulka č. 4 Základní ekonomické ukazatele právnických a fyzických osob v silniční dopravě

Tabulka č. 5 Podniky veřejné silniční nákladní dopravy dle počtu zaměstnanců

Tabulka č. 6 Stanovené podmínky kladené na řidiče dle dohody AETR

Seznam grafů

Graf č. 1 Frekvence selhání řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin

Graf č. 2 Oborová struktura zaměstnanců v dopravě v roce 2000

Graf č. 3 Podniky silniční nákladní dopravy dle počtu silničních vozidel

1. Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila problematiku zaměstnanců v autodopravě. Hlavním důvodem bylo absolvování řízené praxe v organizaci, která se zabývá silniční nákladní dopravou.

Cílem mé práce je vymezení důležitých zákonů týkajících se zaměstnanců v autodopravě a povinností zaměstnavatele v rámci zaměstnávání řidičů a řešení této problematiky v malé organizaci. Celá práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. Ve druhé a třetí kapitole zpracovávám teoretickou část týkající se malé organizace a personální práce v ní. Hlavně se zaměřuji na význam personální práce v malé organizaci. Čtvrtá a pátá kapitola je také teoretická a zabývá se již vlastními předpisy, které se týkají zaměstnanců v autodopravě. Vymezím silniční dopravu, podmínky provozování a povinnosti dopravce. Velká pozornost je věnována pracovní době a době odpočinku zaměstnanců dopravy, odborné a zdravotní způsobilosti řidičů. Kapitoly šest a sedm spadají do praktické části. Šestá kapitola charakterizuje podniky, zaměstnance a mzdy v odvětví dopravy v České republice. V sedmé kapitole zpracovávám poznatky z praxe a pokouším se o jejich vyhodnocení a o případné vlastní návrhy na řešení této problematiky.

V práci používám sekundárních dat z odborné literatury a webových stránek uvedených v závěru seznamu použité literatury. Některé získané údaje jsou utříděny do tabulek a grafů a poté zhodnoceny.

2. Malá organizace

Problémem je nalezení nějakého univerzálního pojetí nebo univerzální definice toho, co to vlastně malá organizace je a kdy přestává být malým podnikem a stává se podnikem středním. Můžeme se setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, hospodářských výsledcích jako je velikost prodeje, zisky atd. nebo zda je podnik orientovaný na místní, celostátní či zahraniční trh. Často se jednotlivá hlediska kombinují a vznikají různé definice pro různá odvětví. Vzhledem k tématu mé práce, je nejvýstižnější následující definice.

Malá organizace: je to takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.[5]

3. Personální práce v malém podniku

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Neustálé propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.[6]

Personální práce se zaměřuje na člověka jako pracovní sílu, jeho zapojování do práce v podniku a využití jeho schopností, výkon a pracovní chování, přizpůsobování se podnikovým potřebám, vztahy do kterých jako pracovník podniku vstupuje, výsledky jeho práce, náklady vynaložené na lidskou práci a dále i osobní rozvoj pracovníka.

Personalistika tedy zahrnuje vše co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje.[5]

Personální práce je ústředním problémem podnikového řízení, protože člověk je rozhodující hnací silou podnikového mechanismu a na jeho práci a pracovním chování záleží, jak bude podnik úspěšný. Zvláště v malých podnicích by jí měla být věnována náležitá pozornost, protože úspěšnost a přežití malé organizace závisí na schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu.

Hlavním úkolem řízení podniku je, aby byl podnik výkonný a úspěšný na trhu popřípadě, aby se jeho postavení na trhu zlepšovalo. Tomu slouží i personální práce tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje, usiluje o optimální využívání pracovníků podniku, formuje pracovní skupiny a usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Dále zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku a dbá na dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

V malém podniku není personální útvar ani specializovaný pracovník – personalista, personální práci zajišťuje majitel nebo vedoucí pracovník. Administrativní stránku personální práce pak zajišťuje některý administrativní pracovník nebo sám majitel.

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – znamená definování a vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a jejich spojování do jednotlivých pracovních míst. Dále zkoumání povahy práce a pracovních podmínek a výsledkem je zpracovávání popisů pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníků),

- **personální plánování** – odhadování a plánování potřeby pracovníků a jejich zajišťování, plánování personálního rozvoje pracovníků,

- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – zajištění, aby se o volná pracovní místa v podniku zajímalo co nejvíce odpovídajících uchazečů a z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady,

- **hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. zjištění jak pracovník vykonává svou práci, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednávání hodnocení se zaměstnancem a navržení opatření vyplívajícího z hodnocení,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místa, povyšování, převádění na jinou práci, přearazování na nižší funkci, penzionování a propouštění,
- **odměňování** další způsob ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů,
- **pracovní vztahy**, především jednání mezi vedením podniku a zaměstnanci, pořizování a zachovávání zápisů z jednání, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky a mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování stížností, otázky komunikace v podniku,
- **péče o pracovníky**, zaměření na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a pracovní režim, sociální služby pro pracovníky (stravování, sociálně-hygienické podmínky práce atd.),
- **personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a jejich poskytování příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, mimo podnikovým orgánům jako je úřad práce, orgány státní statistiky atd.),
- **průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýzy populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce,
- **zdravotní péče o pracovníky**, zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníka, ale i léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, jedná se o dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů a nařízení týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí.

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru nebo majitele a vedoucího pracovníka v malém podniku. Zajišťují, organizují a koordinují

tyto činnosti, kontrolují a usměrňují všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.[6]

Může se zdát, že některé z uvedených personálních činností nemají v malém podniku uplatnění, protože zaměstnávají jen několik málo pracovníků. Všeobecně však platí, že metody personální práce, personální znalosti a dovednosti se uplatní i v podnicích, kde pracuje jen majitel a jeho rodinný příslušníci nebo jen několik pracovníků. Zatímco velké podniky provádějí všechny tyto činnosti soustavně, v malých podnicích se některé činnosti provádějí jen příležitostně (např. přijímání nebo odchod pracovníků). Je však třeba věnovat soustavnou pozornost některým činnostem jako je například hodnocení, odměňování či péče o pracovníky. Bezpodmínečně ale platí, že i malý podnik musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností, být kdykoliv připraven jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací je provádět.[5]

3. 1 Význam personální práce

Odborná náročnost některých personálních činností může dělat vedoucím nebo majitelům malých podniků určité potíže. Ovšem i další činnosti podniku mohou být velice odborně náročné např. co se týče technologie výroby, vybavení podniku. Pro malé podniky by mělo být důležité osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti týkající se toho nejdůležitějšího a v tržních podmínkách i nejdražšího zdroje, který má podnik k dispozici, tj. člověka. Právě malé podniky jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Mělo by to proto být bráno v úvahu při zvažování směru svého vlastního odborného rozvoje i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků malého podniku.

Náležitá pozornost věnovaná personální práci může přinést malému podniku efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, žádoucí formování odborného profilu, větší spokojenost pracovníků, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy i větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším

získáváním pracovníků. To vše se samozřejmě odrazí v hospodaření a dalším rozvoji podniku.

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, velikost zisku podniku. Souvisí to s:

- redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- úsilím o snižování absence a zaváděním programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu,
- eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce (pracovního postupu),
- minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonané práce,
- zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jež snižují počet úrazů, které by znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení,
- přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, obojí může zvýšit hodnotu pracovníků pro podnik a zlepšit jejich práci, což následně vede ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje,
- snížením plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci a pomocí odstraňování nepříznivých pracovních podmínek vedoucích nezřídka k nedbalosti a chybám při práci,
- uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet,
- formováním takové podnikové pracovní síly, která by byla dostatečná pro plnění podnikových úkolů, ale na druhé straně neznamenal přezaměstnanost, a tedy plýtvání lidskou pracovní silou a podnikovými prostředky,

- uplatňováním kompetitivního a stimulujícího systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima podniku,
- podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoli jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohli ovlivnit výši nákladů v podniku,
- vhodným propojováním činností pracovníků, organizací práce a vytvářením pracovních týmů – tedy aktivit vedoucích ke zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb a mnohdy i ke zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků.

Nezanedbatelným podílem personální práce je i vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku, ztotožňování individuálních a podnikových cílů atd. To vše se promítá do hospodářských výsledků podniku. [6]

3. 2 Personální politika a personální strategie v malém podniku

Pojem **podniková personální politika** můžeme chápat dvojím způsobem:

- **systém relativně stabilních zásad**, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- **soubor opatření**, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

V obou případech by měl existovat nějaký, cíl, cílová představa nebo strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána, tvoří jednotu. Druhé pojetí, jakožto konkrétnější, musí nutně vycházet z pojetí prvního, obecnějšího.[6]

Bylo řečeno, že i malý podnik musí mít vždy promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce. Je tedy třeba stanovit určitá

pravidla, jimiž se bude podnik řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem přímo či nepřímo týká pracovníků a práce. Je třeba s těmito pravidly tvořícími personální politiku malého podniku seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování. Každý pracovník by měl vědět jaká jsou kritéria např. hodnocení a odměňování, výběru a rozmísťování pracovníků, jaká je politika rozvoje zaměstnanosti a vzdělávání v podniku. Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. V malém podniku, kde se všichni znají a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je nutné, aby personální politika byla zcela otevřená a pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení.[6] [5]

Malé podniky bývají obvykle vystaveni většímu riziku na trhu, majitelé obvykle podstupují větší podnikatelské riziko a větší riziko podstupují tedy i zaměstnanci malého podniku. Nemají takovou míru jistoty zaměstnání, perspektivu kariéry a takové zaměstnanecké výhody, jaké poskytují velké podniky. Tyto nevýhody by měly být v malém podniku jistým způsobem kompenzovány. Je tedy nezbytné používat specifický styl řízení lidí, spočívající spíše ve vedení lidí, v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi majitelem nebo vedením a pracovníky, v oboustranně otevřeném toku informací. Také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými by měly mít spíše přátelskou podobu vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho spolupracovníkem s důrazem na aktivní roli tohoto spolupracovníka při hledání řešení problémů a rozhodování. Pracovníci malého podniku v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova. [5]

Podniková personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů (tzn. jsou v souladu s ostatními cíli podniku) v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a také i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Personální strategie je determinována celkovou strategií podniku. [6]

V souvislosti s malým podnikem musí být personální strategie ve zvýšené míře flexibilní, pružně reagovat na změny požadavků trhu a soustavně hledat nové příležitosti uplatnění. Jedním z hlavních cílů podnikání by mělo být nejen přežití podniku v konkurenčním prostředí, ale také snaha pojistit si toto přežití rozvojem podniku, růstem a vstupováním na širší trh. Majitelé a vedení malých podniků by se tedy měli zabývat otázkami dlouhodobé perspektivy, zvažovat perspektivní možnosti a příležitosti podniky, zvažovat cesty, jak je využít a jak zajistit podniku trvalý rozvoj a tím i snižování podnikatelského rizika. Lidský činitel je nejen rozhodujícím motorem rozvoje každého podniku, ale zároveň i činitelem limitujícím tento rozvoj. Bylo by tedy neefektivní přemýšlet o budoucnosti malého podniku bez zahrnutí personálních souvislostí.[5]

Pojetí personální strategie a její vztah k podnikové strategii lze objasnit pomocí určité posloupnosti strategických otázek, které je třeba v průběhu strategických úvah řešit. Jde o tyto otázky:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
2. Jakým pozitivním a jakým negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?
3. Jaké jsou přednosti a jaké nedostatky podniku?
4. Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Chceme-li na tyto otázky odpovědět nelze ignorovat problematiku pracovní síly. Existence a dosažitelnost potřebné pracovní síly do značné míry ovlivňuje formulaci podnikové filozofie i roli podniku na trhu. Povaha práce v podniku, množství a profesně-kvalifikační struktura pracovníků, jejich znalosti, dovednosti a pracovní chování, produktivita práce apod. – to vše mohou být přednosti nebo nedostatky podniky. Všechny tyto skutečnosti ovlivňují cíle, kterých chce podnik dosáhnout i cesty k jejich dosažení. Podnikové strategie a z ní vyplývající personální strategie tedy musejí brát v úvahu značné množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování podnikové pracovní síly. Personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti směřující k naplnění strategických cílů podniku. [5]

4. Silniční doprava

Podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání (dále práva a povinnosti právnických a fyzických osob s tím spojené a pravomoc a působnost orgánů státní správy na tomto úseku) upravuje zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ve znění pozdějších předpisů.

Silniční doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob, zvířat a věcí (nákladní doprava) vozidly, přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu.

4. 1 Silniční doprava pro cizí potřeby

Silniční doprava pro cizí potřeby je doprava, při níž vzniká mezi provozovatelem silniční dopravy a osobou, jejíž přepravní potřeba se uspokojuje, závazkový vztah, jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí.

Kdo hodlá provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby, musí mít dobrou pověst, být odborně způsobilý a musí mít:

- koncesi, pokud je provozování silniční dopravy pro cizí potřeby živností (Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon),
- povolení od dopravního úřadu v ostatních případech.

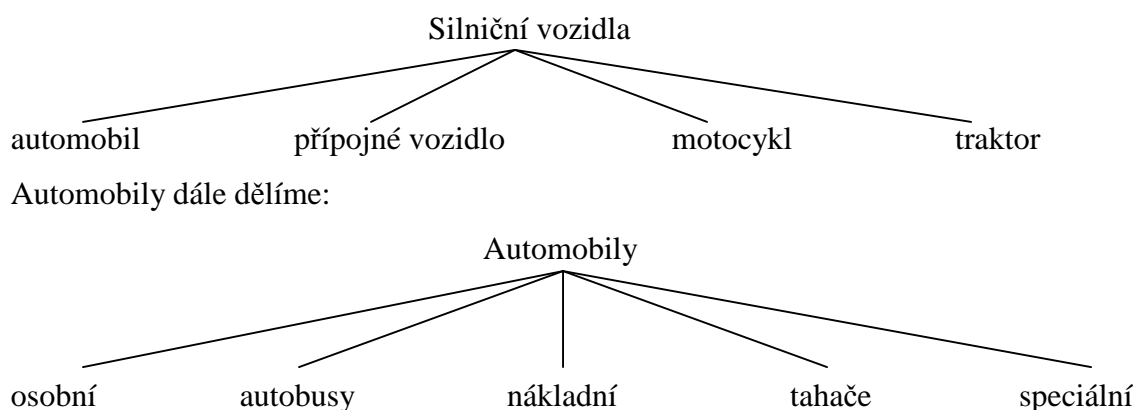
4. 2 Rozdělení silniční dopravy

Silniční dopravu rozdělujeme na:

- vnitrostátní silniční doprava – kde výchozí místo, cílové místo a celá dopravní cesta leží na území jednoho státu,
- mezinárodní silniční doprava – kde místo výchozí a místo cílové leží na území dvou různých států, nebo doprava, při níž místo výchozí a cílové sice leží na území téhož státu, ale část jízdy se uskuteční na území jiného státu.

Provozovatel silniční dopravy (dopravce) je právnická nebo fyzická osoba, která provozuje silniční dopravu (dle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě). Tuzemský dopravce je fyzická osoba s trvalým pobytem nebo právnická osoba se sídlem v České republice, která provozuje dopravu silničními motorovými vozidly, kterým byla přidělena státní poznávací značka Českou republikou. [11]

4.3 Rozdělení silničních vozidel



Dále existují také přípojná vozidla, která dělíme na:

- přívěsy,
- návěsy.

a tahače:

- tahače přívěsů,
- tahače návěsů.

Nákladní automobily jsou určeny pro přepravu nákladu. Je pro ně přijato mezinárodní označení vozidla **kategorie N**. Tato kategorie se dělí podle celkové hmotnosti tak, že se k písmenu přidává index:

- **1** pro celkovou hmotnost do 3,5 tun včetně,
- **2** pro celkovou hmotnost převyšující 3,5 t, ale nepřevyšující 12 t,
- **3** pro celkovou hmotnost převyšující 12 t.

Patří sem i tahače určené k tažení přívěsů nebo návěsů. [7]

4. 4 Povinnosti tuzemského dopravce

Tuzemský dopravce je povinen:

- používat v silniční dopravě vozidlo, evidované v České republice se státní poznávací značkou České republiky, od jehož technické prohlídky a měření emisí neuplynula doba delší, než stanoví zvláštní právní předpis (zákon o technických podmínkách provozu silničních vozidel na pozemních komunikacích),
- **ve vnitrostátní dopravě zajistit, aby řidiči dodržovali ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku stanovená mezinárodní úmluvou, kterou je Česká republika vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo ve sbírce mezinárodních smluv, pokud pro určité kategorie vozidel nestanoví prováděcí předpis doby odlišné,**
- v mezinárodní dopravě zajistit dodržování mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo mezinárodních smluv, pokud se na tato vozidla vztahuje, v ostatních případech je povinen zajistit, aby řidiči dodržovali stejná ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku, jako je tomu ve vnitrostátní dopravě,
- **zajistit, aby práce řidiče z povolání vykonávala osoba, která se zúčastnila školení řidičů z povolání a úspěšně absolvovala přezkoušení z pravidel silničního provozu a osoba, která se podrobila pravidelné lékařské prohlídce a je podle této prohlídky k řízení motorových vozidel zdravotně způsobilá.**

Tuzemský dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob, zvířat a věcí, jejichž celková hmotnost včetně přívěsu nebo návěsu přesahuje 3,5 tuny, je povinen vést záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách. [11]

Dále je povinen zajistit, aby v každém vozidle byly při provozu tyto doklady:

- **záznam o provozu vozidla, pokud je povinen jej vést,**
- **záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách, pokud je povinen jej vést,**
- **doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu. [11]**

Podnikatel je dále povinen zajistit, aby:

- práce řidiče v mezinárodní nákladní dopravě, pokud se provozuje nákladním vozidlem o celkové hmotnosti vyšší než 7,5 tuny, vykonávala osoba starší 21 let, bezúhonná, která před prvním nastoupením výkonu činnosti řidiče pracovala nejméně dva roky jako řidič nákladního vozidla o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny nebo jako řidič autobusu,
- v každém vozidle používaném k podnikání byl při jeho provozu doklad o oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence),
- stav technické základny pro silniční dopravu odpovídal vybaveností a rozsahem jím provozované silniční dopravě.

Podnikatel je povinen dodržovat následující podmínky:

- opravy vozidel musí být prováděny na plochách k tomu určených, doklad o provádění údržby mimo vlastní prostory musí být archivován po dobu 2 let,
- odstavení a dlouhodobé stání vozidel, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny, musí být zajištěno mimo veřejně přístupné pozemní komunikace, v určených prostorách.[11]

5. Zaměstnávání v dopravě

5. 1 Pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců dopravy

Sociální podmínky práce řidičů jsou upraveny **zákonem č. 65/1965 Sb., zákoníkem práce**, ve znění velkého množství změn a doplňků. V mezinárodní silniční dopravě jsou sociální podmínky práce řidičů doplněny o omezení, která stanovují limity z hlediska maximálních dob řízení vozidla a požadavky na doby odpočinku. Tyto podmínky jsou obsaženy v **Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR)**.

Zákonem č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě byly podmínky Dohody AETR zavedeny také jako vnitrostátní požadavky a týkají se tedy i vnitrostátní silniční dopravy.

V prováděcí vyhlášce k zákonu jsou taxativně vymezeny **výjimky** (druhy přeprav), pro

které se podmínky Dohody AETR nepoužívají. Pro tyto druhy dopravy jsou pak v prováděcí vyhlášce stanoveny podmínky, které se používají při jejich provozování.

V silniční nákladní dopravě patří mezi výjimky:

- přepravy vozidly určenými pro přepravy nákladů, jejichž užitečná hmotnost nepřesahuje 3,5 t nebo celková hmotnost 6 t,
- přepravy vozidly, jejichž nejvyšší dovolená rychlost nepřesahuje 30 km/h,
- provoz vozidel používaných nebo řízených civilní ochranou a požárními sbory,
- provoz vozidel používaných pro zvláštní účely, a to k údržbě a opravám kanalizačních sítí, rozvodů plynu, vody a elektřiny, údržbě a kontrole silnic, odvozu a likvidaci odpadků, pro telegrafní a telefonní služby, přepravu pošty, pro rozhlasové a televizní vysílání a k detekci rozhlasových a televizních vysílačů a přijímačů,
- provoz vozidel používaných za mimořádných okolností nebo při záchranných akcích,
- provoz specializovaných vozidel používaných pro lékařské účely,
- přepravy cirkusů a lunaparků,
- provoz speciálních havarijních vozidel,
- provoz vozidel používaných při silničních jízdních zkouškách pro účely vývoje, opravy nebo údržby a novými nebo přestavěnými vozidly, která ještě nebyla uvedena do provozu,
- provoz vozidel při svozu mléka nebo zásobování potravinami na pravidelných linkách.

[7]

5. 1. 1 Podmínky doby řízení pro vnitrostátní výjimky (výše uvedené)

Celková doba řízení mezi dvěma denními odpočinky u uvedených výjimek nebo mezi jedním denním odpočinkem a jedním týdenním odpočinkem nesmí přesáhnout 10 hodin. Celková doba řízení v období dvou po sobě následujících týdnů nesmí překročit 100 hodin.

V průběhu každých 24 hodin musí mít řidič odpočinek nejméně 8 za sebou následujících hodin. Tento odpočinek může čerpat ve dvou oddělených částech během 24 hodin, přičemž jedna z těchto částí musí trvat nejméně 6 za sebou následujících hodin, a to nejvýše dvakrát v kalendářním týdnu. Celkový součet obou částí se musí prodloužit nejméně na 10 hodin.

Řidič musí mít bezpečnostní přestávku 30 minut po čtyřech hodinách nepřetržitého řízení.

5. 1. 2 Maximální doba řízení dle dohody AETR

Limitní doby řízení, bezpečnostní přestávky a doby odpočinku řidičů stanoví, na základě § 3, odstavce 1, písmeno b) zákona o silniční dopravě (č. 111/1994 Sb.) ve znění pozdějších předpisů, Evropská dohoda o práci osádek v mezinárodní silniční dopravě (AETR).

Doba řízení

Celková doba řízení mezi dvěma odpočinky denními nebo jedním odpočinkem denním a jedním týdenním (viz. doba odpočinku), v dalším nazývaná „denní doba řízení“, **nesmí přesáhnout 9 hodin**, dvakrát za týden **může být prodloužena na 10 hodin**.

Po nejvýše šesti denních dobách řízení musí mít řidič týdenní odpočinek. Týdenní doba odpočinku smí být přesunuta na konec šestého dne, jestliže celková doba řízení po dobu šesti dnů nepřesahuje maximum odpovídající šesti denním dobám řízení. Celková doba řízení nesmí překročit devadesát hodin v období dvou po sobě následujících týdnů.

Přerušení (přestávka)

Po **čtyřech a půl hodinách** řízení musí mít řidič přestávku nejméně **čtyřicetpět minut**, pokud nezapočne dobu odpočinku. Tato přestávka smí být nahrazena nejméně patnáctiminutovými přestávkami, zařazenými do doby řízení nebo okamžitě po této době. Během těchto přestávek nesmí řidič vykonávat žádnou jinou činnost (doba čekání a doba nevěnovaná řízení strávená ve vozidle při jízdě na trajektu nebo ve vlaku se nepovažuje za jinou činnost). Přestávky nesmí být považovány za denní odpočinek.

Doba odpočinku

Odpočinek je každá nepřerušená doba nejméně jedné hodiny, během níž řidič může volně nakládat se svým časem.

V průběhu **každých dvacetičtyř hodin** musí mít řidič odpočinek **nejméně 11** za sebou následujících hodin, který smí být zkrácen na nejméně devět za sebou následujících hodin nejvýše třikrát týdně za podmínky, že bude náhradou poskytnuta odpovídající doba odpočinku před koncem následujícího týdne. Ve dnech, ve kterých odpočinek není zkrácen, smí být čerpán ve dvou nebo třech oddělených částech během dvacetičtyř hodin, přičemž jedna z těchto částí musí trvat nejméně osm za sebou následujících hodin. V takovém případě se minimální trvání doby odpočinku musí prodloužit na dvanáct hodin. Jsou-li ve vozidle nejméně dva řidiči, musí mít každý z nich denní odpočinek nejméně osm za sebou následujících hodin v průběhu každých třiceti hodin.

V každém týdnu musí být čerpána jedna z dob odpočinku uváděných jako týdenní odpočinek v celkovém trvání čtyřicetpět hodin po sobě následujících. Tato doba odpočinku smí být zkrácena na minimum třicetišesti hodin po sobě následujících, je-li vybírána v obvyklém místě odstavení vozidla nebo v místě pobytu řidiče, nebo na minimum dvacetičtyř po sobě následujících hodin, je-li vybírána mimo tato místa. Každé zkrácení musí být vyrovnáno odpovídající dobou odpočinku vybranou vcelku před koncem třetího týdne následujícího po dotyčném týdnu.

Týdenní doba odpočinku, která začíná v jednom týdnu a pokračuje do týdne následujícího, smí být připojena k jednomu nebo ke druhému z těchto týdnů.

Jakákoli doba odpočinku vybraná náhradou za zkrácení dob odpočinku denních nebo týdenních musí být připojena k jinému odpočinku trvajícimu nejméně osm hodin a musí být zajištěna na žádost řidiče na parkovišti nebo v místě pobytu řidiče.

Řidič smí trávit denní odpočinek v zaparkovaném vozidle, je-li vybaveno lehátkem.

Řidič se smí odchýlit od ustanovení této dohody v nezbytné míře nutné pro dojetí do vhodného místa zastávky tak, aby zajistil bezpečnost osob, vozidla nebo jeho nákladu, pokud neohrozí bezpečnost silničního provozu. Řidič musí uvést druh a důvod odchylky na záznamovém listu kontrolního přístroje ve svém denním záznamu.

5. 1. 3 Porovnání sociálních podmínek práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě

Přepravy, na které se vztahují výjimky, mají tedy nižší limity pro sociální podmínky práce řidičů v porovnání s ustanoveními Dohody AETR. Přehlednější porovnání těchto podmínek uvádím v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Sociální podmínky práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě

Ukazatele	AETR	Vnitrostátní výjimky
Doba nepřetržitého řízení	4,5 h	4 h
Bezpečnostní přestávka	45 min (nebo dělená po 15 minutách)	30 min
Celková doba řízení	9 h (3x za týden 10 h)	10 h
Celková doba řízení ve 2 následujících týdnech	není samostatně stanoveno	100 h
Denní odpočinek	11 h během 24 h (při 12 h může být ve 2 částech, z nich alespoň jedna nejméně 8 h) (zkrácení na 9 h max. 3x týdně musí být vyrovnáno před koncem následujícího týdne)	8 h během 24 h (při 10 h může být ve 2 částech, z nichž alespoň jedna nejméně 6 h)
Týdenní odpočinek	45 h po 6 denních řízeních (36 h v obvyklém místě odstavení nebo 24 h mimo obvyklé místo – obojí musí být vyrovnáno před koncem 3. následujícího týdne) 90 h po 12 denních řízeních (při přepravách osob mimo pravidelné linky)	32 h

Zdroj: Kyncl, J.: Podnikání v silniční dopravě. Grada, Praha 2001, ISBN 80-7169-743-5.

5. 1. 4 Kontrolní zařízení a kontrola prováděná podnikem dle dohody AETR

Smluvní strany musí předepsat zabudování a používání kontrolního zařízení ve vozidlech registrovaných na jejich území podle následujících požadavků:

- kontrolní přístroj musí odpovídat z hlediska konstrukce, instalace, použití a zkoušek požadavkům této dohody včetně její přílohy,
- pokud není možné použít normálním a vhodným způsobem kontrolní zařízení instalované na ve vozidle, každý ze členů posádky musí

zaznamenávat ručně pomocí vhodných grafických symbolů údaje týkající se časů jeho činností a odpočinku na svém záznamovém listu,

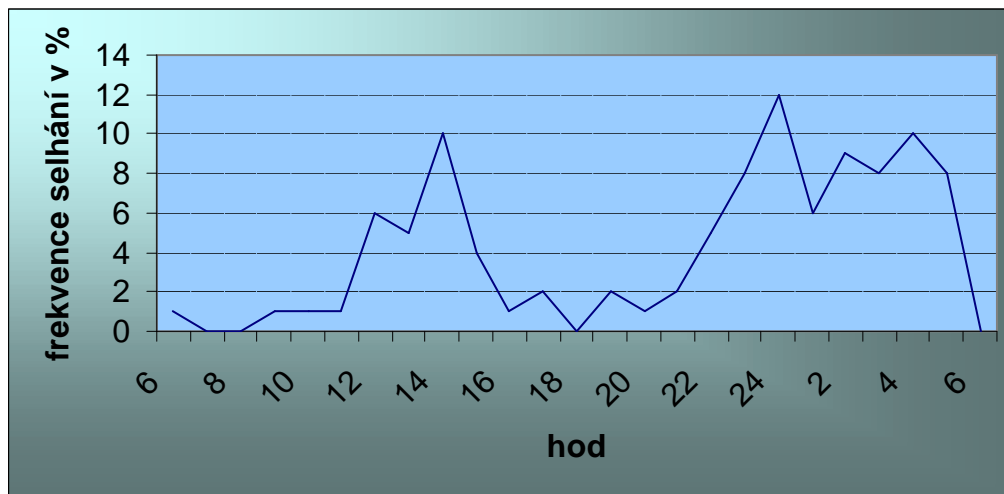
- pokud pro vzdálení se od vozidla členové osádky nemohli použít kontrolní zařízení, musí ručně zaznamenat na své záznamové listy časové úseky svých činností během doby, kdy byli od vozidla vzdáleni,
- **členové osádky musí mít vždy k dispozici a k předložení ke kontrole záznamové listy běžného týdne a posledního dne týdne předcházejícího, během něhož řídili,**
- členové osádky musí zajistit, aby kontrolní zařízení bylo zapojeno a používáno správně a aby v případy závady bylo co nejdříve opraveno.

Zaměstnavatel musí vydat řidičům dostatečný počet záznamových listů s ohledem na individuální charakter těchto listů, na dobu trvání přepravy a na nutnost nahradit listy poškozené nebo odebrané pracovníkem pověřeným kontrolou. Zaměstnavatel smí vydat řidičům jen listy schváleného vzoru, vhodné pro použití v zařízení zabudovaném ve vozidle.

Podnik musí uschovávat vyplněné záznamové listy po dobu nejméně dvanácti měsíců od data posledního zápisu a předložit je na vyžádání kontrolním orgánům.

Podnik je povinen organizovat službu v silniční dopravě tak, aby členové osádek mohli dodržovat ustanovení této Dohody. Dále je povinen pravidelně kontrolovat doby řízení a jiných prací jakož i hodiny odpočinku, s použitím veškerých dokladů, jež má k dispozici, například osobních kontrolních knížek. Zjistí-li porušení této dohody, je povinen tomu neprodleně zabránit a zajistit, aby se to nemohlo opakovat (například změnou pracovní doby a dopravních cest).

Graf č. 1 Frekvence selhání řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin



Zdroj: Sládek V. Pracovní doba v praxi, Grada Publishing a. s. 2003

Graf znázorňuje časové rozložení „usnutí“ za volantem 500 řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin. Z úrazových statistik je známo, že frekvence selhání, respektive výskyt pracovních úrazů, stoupá při noční práci. Kritickým obdobím je interval mezi 23. a 5. hodinou. Více než polovina případů (58 %) se událo právě v této kritické době. Všeobecně se připouští, že v nočních směnách mírně klesá výkonnost a relativně se zhoršuje kvalita práce. [9]

5. 2 Cestovní náhrady

Podle zákoníku práce může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu. Pracovní cesta není zákoníkem práce limitována ani časově ani prostorově a blíže ji vymezuje zákon o cestovních náhradách. (Zákon č. 119/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Poskytování náhrad výdajů při tuzemských i zahraničních pracovních cestách také upravuje zákon o cestovních náhradách.[4]

- tuzemská pracovní cesta, rozumí se doba od nástupu zaměstnance na cestu k výkonu práce do jiného místa, než je jeho pravidelné pracoviště, včetně výkonu práce v tomto místě, do návratu zaměstnance z této cesty,
- zahraniční pracovní cesta, rozumí se doba, jako u tuzemské pracovní cesty, avšak z České republiky do zahraničí, ze zahraničí do České republiky a doba pracovní cesty v zahraničí, [8]
- kombinovaná zahraniční cesta, část cesty se uskuteční po českém území a většina cesty na území cizích států, v podstatě se jedná o kombinovanou tuzemskou cestu a zahraniční cestu, i když z hlediska právního i praktického se jedná pouze o jednu zahraniční cestu (cestovní příkaz je jen jeden). [4]

Zaměstnavatel má povinnost určit před začátkem pracovní cesty svého zaměstnance místo jejího nástupu, místo výkonu práce, dobu trvání, způsob dopravy a ukončení pracovní cesty. Děje se tak obvykle na formulář **Příkaz k pracovní cestě**, který zároveň slouží k vyúčtování cestovních náhrad.

Zaměstnanci vyslanému na služební cestu přísluší náhrady nárokové (obligatorní) a náhrady další, nenárokové (fakultativní). Nárokové náhrady jsou v případě splnění zákonných podmínek soudně vymahatelné.

Nárokové náhrady zaměstnance vyslaného na pracovní cestu:

- náhrada prokázaných cestovních výdajů,
- náhrada prokázaných výdajů za ubytování,
- náhrada výdajů na stravování,
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů,
- náhrada jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny.[3]

5. 3 Stravné

Obecně k úhradě stravného zaměstnance slouží jeho mzda, plat nebo jiný příjem, který má. Pro případ, že je zaměstnanec vyslán na služební cestu, tedy nezdržuje se na svém pravidelném pracovišti a nemůže se tedy stravovat obvyklým způsobem, zákon určuje určitý příspěvek na jeho stravování, který je nazýván v právnické mluvě stravným a

v praktické mluvě dietami. Účelem diet není uhradit zaměstnanci celkovou výši, kterou vydal za stravování na služební cestě, ale přispět mu na zvýšené výdaje spojené se stravováním na služební cestě. Na rozdíl od jiných náhrad cestovních výdajů se stravné poskytuje bez vyúčtování, tedy bez ohledu na konkrétní prokázání použití těchto finančních prostředků na stravování. Pro účely poskytování stravného je v zásadě rozhodující trvání pracovní cesty v rámci jednoho celého kalendářního dne. Základní hranice je 5 hodin. Nad 5 hodin trvání pracovní cesty v jednom kalendářním dnu jde o nárok na stravné, do 5 hodin se může jednat pouze o plnění nenárokové, pokud se ovšem zaměstnavatel nezavázal k tomuto plnění v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. [4]

Konkrétní výši stravného platnou pro všechny zaměstnance zaměstnavatel:

- dohodne v kolektivní smlouvě,
- stanoví ji ve vnitřním předpisu,
- případně sjedná s některými zaměstnanci přímo v jejich pracovní smlouvě.

Výši stravného zaměstnavatel musí vždy stanovit v rámci ministerstvem práce a sociálních věcí každoročně od 1. ledna stanoveného rozpětí. Pokud tak neučiní musí zaměstnanci vyplatit alespoň minimální stravné. Když zaměstnavatel zajistí zaměstnanci snídani, oběd, večeři stravné se podle uvážení zaměstnavatele krátí a to o 20 – 40 % stravného za každé poskytnuté jídlo.

Tabulka č. 2 Stravné při tuzemských cestách v roce 2005

Délka pracovní cesty	Minimální stravné (v Kč)	Maximální stravné (v Kč)
Od 5 do 12 hodin	58	69
Déle než 12 hodin, nejvýše 18 hodin	88	106
Více než 18 hodin	138	165

Zdroj: Liberecký den, 10. ledna 2005, Ekonomická příloha - Peníze a my, autor Richard W. Fetter.

5. 3. 1 Zahraniční stravné

Zákon stanoví při zahraniční pracovní cestě nárok vyslaného zaměstnance na stravné v cizí měně. Výši základních sazeb stravného v cizích měnách podle jednotlivých zemí na světě vyhláší každoročně k 1. lednu Ministerstvo financí a to vyhláškou. V průběhu roku se tato vyhlášená výše sazeb bude měnit, jen pokud změna cen a kurzů měn dosáhne od

poslední úpravy alespoň 20 %. Na žádost zaměstnance může nyní zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci zahraniční stravné i v českých korunách nebo v jiné cizí volně směnitelné měně. Pro přepočtení se použije aktuální směnný kurz devizového trhu vyhlášený Českou národní bankou. [4]

Pravidla pro pracovní cesty do zahraničí:

- trvá-li cesta v kalendářním dni více než 12 hodin, pak zaměstnanci vzniká nárok na plnou sazbu stravného,
- když je cesta kratší než 12 hodin, přísluší zaměstnanci za každou celou hodinu zahraniční cesty strávenou mimo území ČR stravné v cizí měně ve výši 1/24 předepsané sazby,
- při cestě kratší než 1 hodinu se stravné v cizí měně neposkytuje,
- jestliže zaměstnanec během jednoho dne projíždí dvěma nebo více státy, stravné se určí podle sazby stanovené pro zemi, v níž stráví během kalendářního dne nejvíce času.

Před započtením cesty musí zaměstnavatel poskytnout pracovníkovi:

- odpovídající zálohu v hotových penězích,
- nebo cestovní šek,
- nebo půjčit platební kartu.

Tabulka č. 3 Zahraniční stravné pro rok 2005

Země	Základní sazby stravného (v Eurech)	Země	Základní sazby stravného (v Eurech)
Belgie	45	Malta	45
Dánsko	50	Německo	45
Estonsko	45	Nizozemí	45
Finsko	45	Polsko	35
Francie	45	Portugalsko	40
Irsko	50	Rakousko	45
Itálie	45	Řecko	40
Kypř	40	Slovensko	550 ¹⁾
Litva	40	Slovinsko	35
Lotyšsko	40	Španělsko	40
Lucembursko	45	Švédsko	50
Maďarsko	35	Velká Británie	35 ²⁾

¹⁾ Slovensko ve slovenských korunách (SKK)

²⁾ Velká Británie- v anglických librách (GBD)

Zdroj: Liberecký den, 3. ledna 2005, Ekonomická příloha – Peníze a my, autor Richard W. Fetter, podle Vyhlášky MF č. 613/2004 Sb.

Zaměstnavatelé, kteří nejsou rozpočtovými nebo příspěvkovými organizacemi, mohou poskytovat zaměstnancům stravné nižší, než je stanovená základní sazba stravného, nejvýše však o 25 % pokud tuto možnost sjednají v kolektivní smlouvě nebo stanoví ve vnitřním předpisu, případně sjednají v pracovní smlouvě.

5. 4. Odborná způsobilost řidičů

„ Odborná způsobilost řidičů se zdokonaluje školením zaměřeným na znalost právních předpisů na úseku dopravy, zejména pravidel provozu na pozemních komunikacích, teorie řízení a zásad bezpečné jízdy, ochrany životního prostředí před škodlivými důsledky provozu vozidel na pozemních komunikacích, zdravotnické přípravy, ovládání a údržby vozidla, přepravy nebezpečných věcí, dodržování povinností osádek vozidel v nákladní přepravě a na další otázky jejichž znalost ovlivňuje chování řidiče v provozu na pozemních komunikacích. “

Odborná způsobilost k řízení motorových vozidel je jednou z podmínek pro udělení řidičského oprávnění. Získává se absolvováním výcviku podle zákona č. 247/2000Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. V případě že, držitel řidičského oprávnění může okresní úřad rozhodnout o jeho pozastavení. Držitel řidičského oprávnění nesmí po dobu platnosti tohoto pozastavení řídit motorová vozidla.

Pozbytí odborné způsobilosti se zjišťuje přezkoušením z odborné způsobilosti (provedeným dle zákona č. 247/2000 Sb.). Příslušný okresní úřad v rámci řízení o omezení nebo odnětí řidičského oprávnění nařídí držiteli , aby se ve stanovené lhůtě podrobil přezkoušení z odborné způsobilosti, vyjdou-li najevo skutečnosti důvodně nasvědčující tomu, že držitel řidičského oprávnění pozbyl částečně nebo zcela odbornou způsobilost. Nepodrobí-li se

držitel řidičského oprávnění bez závažného důvodu přezkoušení ve stanovené ani náhradní lhůtě, považuje se za odborně nezpůsobilého k řízení motorových vozidel. Pokud pominuly důvody pro omezení, respektive odnětí řidičského oprávnění, může držitel podat žádost na příslušný okresní úřad o zrušení omezení, respektive vrácení řidičského oprávnění.

5. 4. 1 Zdokonalování odborné způsobilosti

Odborná způsobilost řidičů silničních motorových vozidel se pravidelně zdokonaluje školením (dle zákona č. 247/2000 Sb.). Dalším předpisem upravujícím povinné školení řidičů (z předpisů zajištění bezpečnosti práce) je Zákoník práce. Ten se vztahuje na všechny řidiče, kteří během výkonu práce řídí vozidlo. Z hlediska řidiče k těmto předpisům patří i dopravní předpisy (pravidla silničního provozu). Zákoník práce však přesně nestanoví frekvenci, rozsah školení, způsob přezkoušení a kvalifikační požadavky na lektora.

Zdokonalovací školení řidičů provádí provozovatel autoškoly v rozsahu vydané registrace k provozování autoškoly. Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů v rozsahu 16 hodin ročně a přezkoušení musí podstoupit všichni, kdo řídí:

- motorové vozidlo vybavené zvláštním výstražným zařízením se zvláštním světelným zařízením modré barvy,
- vozidlo taxislužby,
- vozidlo pro přepravu více jak 9 cestujících včetně řidiče,
- vozidlo pro přepravu nákladů o celkové hmotnosti vyšší než 7 500 kg.

Náklady na zdokonalování odborné způsobilosti řidičů hradí žadatel. Řidičům, kteří úspěšně absolvovali zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení, vydá okresní úřad osvědčení profesní způsobilosti řidič, do kterého se zapíše druh zdokonalování odborné způsobilosti řidiče.

5. 5 Zdravotní způsobilost řidičů

Zdravotní způsobilost k řízení motorových vozidel upravuje nově zákon č. 361/2000Sb., ve znění zákona č. 60/2001 Sb., o provozu na pozemních komunikacích. Zdravotní způsobilost je další z podmínek pro udělení a držení řidičského oprávnění. Posuzuje ji a písemný posudek vydává žadateli lékař na základě výsledku lékařské prohlídky a odborných vyšetření. Náklady na posouzení hradí žadatel.

Zdravotně způsobilý k řízení motorového vozidla není ten, kdo má poruchy chování způsobené závislostí na alkoholu nebo jiných psychoaktivních látkách podle posudku zdravotní způsobilosti. Na základě posudku je žadatel, respektive držitel řidičského oprávnění:

- zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel,
- zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel s podmínkou,
- zdravotně nezpůsobilý k řízení motorových vozidel.

Je-li žadatel o řidičské oprávnění nebo držitel řidičského oprávnění podle posouzení zdravotní způsobilosti zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel s podmínkou nebo zdravotně nezpůsobilý, oznámí posuzující lékař neprodleně tuto skutečnost příslušnému okresnímu úřadu a zašle mu kopii posudku o zdravotní způsobilosti. Okresní úřad řidičské oprávnění podmíní (stanoví podmiňující podmínky pro výkon řidičského oprávnění), pokud je držitel způsobilý s podmínkou. Zdravotní nezpůsobilost je důvodem pro odejmutí řidičského oprávnění. Řidičské oprávnění může být také pozastaveno, to znamená, že držitel nesmí po dobu platnosti pozastavení řídit motorová vozidla.

Podmínění nebo pozbytí zdravotní způsobilosti se zjišťuje přezkoumáním zdravotní způsobilosti. Pokud pominuly důvody pro podmínění, respektive odnětí řidičského oprávnění, může držitel podat žádost na příslušný okresní úřad o zrušení podmínění, respektive vrácení řidičského oprávnění. Pokud od právní moci rozhodnutí o odnětí řidičského oprávnění pro ztrátu zdravotní způsobilosti uplynuly více jak tři roky, musí žadatel o vrácení řidičského oprávnění prokázat odbornou způsobilost.

5. 5. 1 Pravidelné lékařské prohlídky

Pravidelným lékařským prohlídkám jsou povinni se podrobovat určení řidiči, určení držitelé řidičských oprávnění, všichni řidiči po dovršení stanovených věkových hranic a učitelé autoškol. Evidenci lékařských prohlídek vede a náklady na ně hradí zaměstnavatel.

Pravidelným lékařským prohlídkám je povinen se podrobovat:

- řidič vozidla, který při plnění úkolů souvisejících s výkonem zvláštních povinností užívá zvláštního výstražného světla modré barva, případně doplněného o zvláštní zvukové výstražné znamení,

- řidič, který řídí motorové vozidlo v pracovněprávním vztahu a u něhož je řízení motorového vozidla druhem práce sjednaným v pracovní smlouvě,
- řidič, u kterého je řízení motorového vozidla předmětem samostatné výdělečné činnosti prováděné podle zvláštního předpisu (živnostenský zákon),
- držitel řidičského oprávnění skupiny C, C+E, D, D+ E nebo podskupin C1, C1+E, D1 a D1+E, který řídí motorové vozidlo zařazené do příslušné skupiny nebo podskupiny řidičského oprávnění,
- držitel osvědčení pro učitele řidičů pro výcvik řízení motorových vozidel podle zvláštního předpisu (zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti).

Vstupní lékařské prohlídky jsou osoby výše uvedené povinni se podrobit před zahájením výkonu uvedené činnosti, dalším pravidelným prohlídkám pak do dovršení 50 let věku každé dva roky a po dovršení 50 let věku každoročně. Posuzující lékař může na základě výsledku pravidelné lékařské prohlídky v odůvodněných případech určit osobám výše uvedeným termín další pravidelné lékařské prohlídky kratší, než jsou uvedené lhůty. Pravidelné lékařské prohlídky hradí u osob v pracovněprávním vztahu zaměstnavatel u ostatních žadatel. Po provedení pravidelné lékařské prohlídky vydá posuzující lékař povinné osobě posudek o zdravotní způsobilosti, který musí mít písemnou formu. Povinná osoba je způsobilá nebo způsobilá s podmínkou nebo nezpůsobilá k řízení motorových vozidel. Je-li způsobilá s podmínkou nebo nezpůsobilá k řízení motorových vozidel, oznámí tuto skutečnost posuzující lékař příslušnému okresnímu úřadu a u osoby, která je v pracovněprávním vztahu i zaměstnavateli. Povinná osoba, která nemá platný posudek o zdravotní způsobilosti, je zdravotně nezpůsobilá k řízení motorových vozidel. [5]

5. 6 Řidičské oprávnění a řidičský průkaz

Nově problematiku řidičských oprávnění a řidičských průkazů upravuje zákon č. 361/2000 Sb., ve znění zákona č. 60/2001 Sb., o provozu na pozemních komunikacích. Podrobnosti týkající se provedení jednotlivých druhů řidičských průkazů, vzory dokladů a žádostí upravuje prováděcí vyhláška č. 31/2001 Sb.

Podmínky pro získání řidičského oprávnění jsou:

- požadovaný věk,
- odborná a zdravotní způsobilost,
- případně další podmínky stanovené zákonem (např. podmínkou udělení některých skupin řidičských oprávnění je držení již jiných skupin řid. oprávnění.

Udělení a rozšíření řidičského oprávnění provádí na základě písemné žádosti okresní úřad, ke které musí být přiložen platný doklad totožnosti žadatele, posudek zdravotní způsobilosti, doklad o odborné způsobilosti, doklad o splnění dalších podmínek a fotografie.

Změnu údajů zapsaných řidičském průkazu je držitel povinen oznámit do pěti pracovních dnů, ode dne, kdy ke změně došlo, okresnímu úřadu, který vydá nový. Ztrátu, odcizení, poškození nebo zničení řidičského průkazu je držitel povinen neprodleně oznámit okresnímu úřadu, který vydá držiteli potvrzení o oznámení poškození, odcizení nebo ztráty řidičského průkazu. Toto potvrzení nahrazuje po dobu 30 dnů od jeho vydání řidičský průkaz a po této lhůtě vystaví okresní úřad duplikát řidičského průkazu.

Řidičský průkaz se stává neplatným, jestliže uplynula doba jeho platnosti, údaje o řidičském oprávnění v něm uvedené neodpovídají skutečnosti, jsou v něm neoprávněně provedeny zápisy (změny, opravy nebo úpravy), záznamy v něm jsou díky poškození nečitelné. [2]

5. 7 Záznam o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách

Musí vést každý dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob, zvířat a věcí, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny. **Tento záznam je povinen uchovávat po dobu pěti let od ukončení přepravy.** (Nevztahuje se na osobní vozidla používaná tuzemským dopravcem k dopravě pro vlastní potřebu.) Záznam o době řízení a bezpečnostních přestávkách musí být u vozidel vybavených tachografem či jiným záznamovým zařízením odpovídajícím požadavkům příslušné mezinárodní dohody, veden výhradně formou výstupu z tohoto zařízení. Pokud u vozidel není tato povinnost stanovena, dopravce zajistí, aby řidič vedl tyto údaje formou výstupu z elektronického

kontrolního záznamového zařízení schváleného pro tyto účely nebo ručně ve zvláštní knize se vzestupně číslovanými listy.

Pokud zákon stanoví také povinnost vést záznam o provozu vozidla, je možno oba záznamy spojit do jednoho dokladu za podmínky, že doklad bude obsahovat údaje a splňovat požadavky kladené na oba záznamy.

Záznamy je povinen řidič, který vozidlo řídí, mít s sebou ve vozidle po celou dobu jeho provozu, pokud dále není stanoveno jinak. Dále musí mít záznamy o režimu práce za uplynulé dny probíhajícího kalendářního týdne a poslední den týdne předcházejícího, v nichž řídil, anebo potvrzení vystavené dopravcem, že neřídil vozidlo v uvedeném období včetně uvedení důvodů, případně potvrzení o výkonu jiné práce, než je řízení vozidla v tomto období.

Dopravce vybaví řidiče nákladního vozidla dokladem, kde je zřejmý druh přepravovaného nákladu a vztah dopravce k němu. Uchovává se stejnou dobu jako předchozí záznamy.

Dopravce zajistí, aby členové osádky jím provozovaného vozidla uvedli v záznamu o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách následující údaje:

- jméno a příjmení řidiče,
- místo a datum založení a vyjmutí záznamového listu,
- státní poznávací značka,
- stav počítadla kilometrů v době založení a vyjmutí záznamového listu do záznamového zařízení a rozdíl stavu počítadla těchto kilometrů,
- doba řízení, bezpečnostní přestávky a doba odpočinku

Jedná se o případ kdy vedení záznamu kontrolním záznamovým zařízením odpovídá požadavkům stanoveným zvláštním právním předpisem vyplývajícím z mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána. Některé údaje musí být vyplněny před zahájením jízdy (např. jméno a datum, značka, stav počítadla kilometrů v době založení záznamového listu).

V případě vedení záznamu elektronickým kontrolním zařízením je navíc nutné uvést evidenční číslo záznamu, obchodní jméno dopravce. [10]

6. Podniky, zaměstnanci a mzdy v odvětví dopravy v ČR

Graf č. 2 Oborová struktura zaměstnanců v dopravě v roce 2000



Zdroj: www.czso.cz/csu, 18. února 2005.

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců z celkového počtu všech zaměstnanců, pracovalo v roce 2000 nejvíce v lidí v pozemní dopravě. Pozemní doprava zde zahrnuje i potrubní přepravu.

Tabulka č. 4 Základní ekonomické ukazatele právnických a fyzických osob v silniční dopravě

Ukazatele	Rok			
	1999	2000	2001	2002
Podniky (celkem)	46 316	44 335	43 134	44 504
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	101 156	103 898	107 025	111 566
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 FO v Kč	11 225	11 900	12 631	13 435

Zdroj: www.md.cz/text/rocenka-03, 20. února 2005

Z tabulky je zřejmé, že počet fyzických a právnických osob, které se zabývají silniční dopravou stále roste. Také průměrný evidenční počet zaměstnanců se zvyšuje a to průměrně o 3000 zaměstnanců ročně.

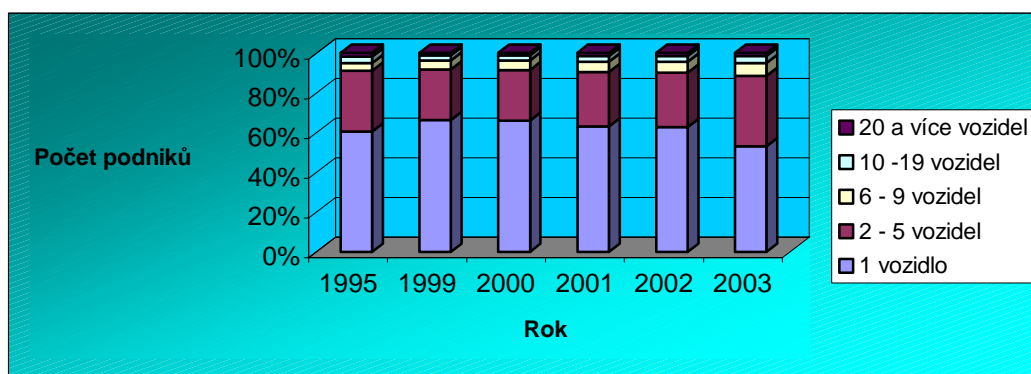
Tabulka č. 5 Podniky veřejné silniční nákladní dopravy dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců v podnicích	Rok					
	1995	1999	2000	2001	2002	2003
1 – 5 zaměstnanců	28 765	40 932	40 575	38 798	40 030	51 781
6 – 9 zaměstnanců	2 142	3 301	2 380	2 694	2 780	1 527
10 – 19 zaměstnanců	1 029	1 318	867	1 036	1 069	1 273
20 – 49 zaměstnanců	477	614	329	446	460	603
50 a více zaměstnanců	117	151	184	160	165	292

Zdroj: www.md.cz/text/rocenka_03, 20. února 2005

V silniční nákladní dopravě převažují podniky s méně zaměstnanci, tedy spíše menší podniky. Nejvíce je tedy podniků, které zaměstnávají od jednoho do pěti zaměstnanců.

Graf č. 3 Podniky silniční nákladní dopravy podle počtu silničních motorových vozidel



Zdroj: www.md.cz/text/rocenka_03, 20. února 2005.

Z grafu vyplývá, že převažují podniky pouze s jedním vozidlem. Od roku 1999 však jejich počet klesá a zvyšuje se počet podniků, které vlastní 2- 9 vozidel. Do budoucna můžeme očekávat další pokles.

7. Řešení problematiky zaměstnanců v malé autodopravě

7.1 Základní informace o firmě

Firmu, která je podkladem pro vytvoření této práce, provozuje fyzická osoba na základě koncesní listiny a to již od roku 1992. Předmětem podnikání je silniční motorová doprava nákladní. V roce 2001 musel podnikatel prokázat odbornou způsobilost k provozování silniční nákladní dopravy a při té příležitosti prokázal odbornou způsobilost i k provozování mezinárodní nákladní dopravy a koncesní listina mu byla rozšířena v tomto rozsahu. Provozování mezinárodní nákladní dopravy je v této firmě zatím v začátcích.

Vlastní celkem 8 dopravních prostředků:

- 1x osobní vůz,
- 1x dodávkový vůz pro celkovou hmotnost do 1,5 t,
- 3x vozidlo pro celkovou hmotnost 3,5 tuny (avia),
- 3x vozidlo pro celkovou hmotnost převyšující 12 t (Tahače + návěsy).

Firma zatím neprovádí přepravu nebezpečných věcí, ale do budoucna o této možnosti uvažuje.

Nejprve dopravce vykonával práci řidiče sám, postupně se však firma rozšiřovala a bylo nutné zaměstnat několik zaměstnanců. Jejich počet se postupně zvyšoval a v posledních dvou letech podnikatel zaměstnává průměrně 6 zaměstnanců. Jedná se tedy o malou organizaci. Za firmu jedná sám podnikatel. Všichni zaměstnanci, které zaměstnává jsou zaměstnání jako řidiči, na administrativu a účetnictví nezaměstnává zvláštního zaměstnance. Část administrativy si podnikatel zajišťuje sám, část společně s kompletním účetnictvím mu zajišťuje účetní (OSVČ), se kterou má uzavřenou smlouvu.

Podnikatel má s několika podniky uzavřenou smlouvu o zajištění přepravy materiálu a zboží dle jejich potřeby. Z počátku se zabýval funkcí dispečera sám, nyní spolupracje se spediční firmou, která zajišťuje přepravu dle smluv podnikatele, přiděluje tedy práci řidičům a zajišťuje vytížení vozidel. Je v neustálém kontaktu s podnikatelem.

7.2 Organizace podniku, vztahy a přenos informací

Personální činnost zajišťuje sám podnikatel. Nemá žádného vyššího podřízeného pracovníka. Zaměstnanci jsou rozděleni pouze do dvou skupin a to podle toho, které vozidlo řídí. (Toto dělení je důležité pouze kvůli stanovení výše mezd.) První skupinu tvoří řidiči menších vozidel – avie, dodávky, a druhou skupinu řidiči větších vozidel – návěsy.

V podniku je zaměstnáno jen několik zaměstnanců a ti jsou téměř denně ve styku se zaměstnavatelem ať už telefonicky nebo osobně. Obrací se na něho s veškerými problémy, ale také sdělují své připomínky a návrhy. Zaměstnavatel je většinou dobře zná a oni znají jeho. Panují zde tedy spíše přátelské vztahy jako mezi spolupracovníky než vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Přenos informací je proto celkem snadný a rychlý.

7. 2.1 Možný vývoj do budoucna

Tato spíše přátelská atmosféra by měla v budoucnu sloužit jako motivace zaměstnanců, kteří by měli mít pocit sounáležitosti s firmou. Zaměstnavatel by měl tyto vztahy dále zlepšovat. Například tím, že některé problémy bude se zaměstnanci konzultovat a ptát se na jejich názor popřípadě s nimi navrhne nějaké řešení. Včas a dostatečně je informovat o situaci a všech změnách v organizaci. Tyto dobré vztahy nejen mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale i mezi zaměstnanci navzájem, by měly trochu kompenzovat jiné výhody, které by zaměstnanec měl ve větším podniku. (širší nabídky příležitostí k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, závodní jídelna, podnikové rekreační středisko atd.). Ve velkých podnicích většinou však bývá spíše anonymní přístup k pracovníkům. To vše by mělo vést ke spokojenosti zaměstnanců, menší fluktuaci a dobré zaměstnanecké pověsti.

7. 3 Plánování, získávání a výběr pracovníků

To vše také zajišťuje sám podnikatel. Rozšíření nebo zúžení počtu pracovníků většinou plánuje tehdy, když se rozhodne o koupi nebo prodeji nějakého vozu. Někdy je také nutné

nahradit odcházejícího zaměstnance. Rozhoduje se zda, na toto místo převede nějakého stávajícího zaměstnance a na jeho místo vezme někoho nového nebo na hledané místo přijme nového pracovníka.

Náplní práce každého řidiče je:

- řízení vozidla,
- spolupráce při nakládce a vykládce,
- zajištění a fixace nákladu ve voze,
- vyplňování nezbytných formulářů a dokladů,
- údržba vozidla a opravy (v dílně).

Hlavním předpokladem pro přijetí nového zaměstnance (řidiče) je řidičský průkaz požadované skupiny, což znamená i odbornou a zdravotní způsobilost. Dále jsou to další předpoklady jako u některých vozidel určitá praxe nebo požadavek na schopnost provést drobné opravy atd. Při hledání uchazečů o dané místo pomáhá pracovní úřad, kterému se musí každé volné pracovní místo nahlásit a to do 10 dnů (dle zákona o zaměstnanosti). Dále jsou to inzeráty (nejméně častý způsob) a nebo se uchazeči hlásí sami, protože se o volném místě dozvěděli od stávajících zaměstnanců nebo jiných lidí.

Výběr pracovníků probíhá krátkým pohovorem a pak většinou každý zájemce absolvuje zkušební jízdu nebo několik jízd a to buď přímo s majitelem nebo s některým z řidičů. Vyzkouší si nejen řízení vozidla, ale také pomoc při nakládce a vykládce a zajištění (upevnění) nákladu ve voze. Na výběru se tak vlastně někdy podílí i zaměstnanec, který s uchazečem absolvuje zkušební jízdu, a který pomůže zaměstnavateli posoudit, zda je uchazeč vhodný pro tuto práci. Většinou i sám uchazeč po této zkušební jízdě posoudí, zda je schopen tuto práci vykonávat.

7. 3. 1 Možné zlepšení výběru a získávání pracovníků

Při plánování a výběru zaměstnanců bych navrhovala, aby zaměstnavatel nejprve tuto věc prokonzultoval se stávajícími zaměstnanci a zjistil, zda některý z nich nemá zájem o přearazení na toto místo. Většinou by se asi mělo jednat o přearazení na lepší nebo větší vůz,

který přináší lepší platové a jiné podmínky. Nezapomenout, ale také upozornit na případnou větší zodpovědnost spojenou s danou funkcí. V případě zájmu zaměstnance přeradit a na jeho místo hledat nového zaměstnance. Pokud například zaměstnanec nemá dostatečnou kvalifikaci, zkusit mu umožnit rozšíření řidičského oprávnění na tuto skupinu. Toto řešení může podniku přinést některé výhody jako například větší motivace zaměstnance k lepšímu výkonu, zlepšení vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a motivace ostatních zaměstnanců, uvědoměním si možnosti přerazení na místo s lepšími podmínkami. Podniku to ovšem může přinést větší náklady spojené se zvýšením kvalifikace řidiče, ale může se to projevit jako dobrá investice. Většinou je v tak malém podniku jen málo možností pro pokrytí volného místa z vnitřních zdrojů, je tedy nutné získat nového zaměstnance z vnějších zdrojů. Nový pracovník může do podniku přinést nové poznatky a zkušenosti, může to být také levnější a snadnější (než čekání na získání kvalifikace stávajícího zaměstnance). Na druhé straně to může přinést větší riziko přijetí nevhodného pracovníka, protože nového zaměstnance zaměstnavatel nezná a jeho přizpůsobení podniku trvá delší dobu. Co se týče nabídky zaměstnání tak kromě pracovního úřadu, inzerátů, doporučení stávajících zaměstnanců bych využila ještě internet, který je dnes velice využívaným pro nabídku a poptávku po zaměstnání.

Při výběru je nutné uchazeče důkladně seznámit s náplní práce a také se snažit uchazeče zaujmout ať už platovými nebo jinými podmínkami (jako je např. mobilní telefon, televize v autě). O těchto výhodách uchazeče informovat. Věnovat větší pozornost, zkušební jízdy s uchazečem. Podílení se stávajícího zaměstnance na výběru pracovníka (doporučení na základě zkušební jízdy s uchazečem) by mělo dále pokračovat, protože řidič má většinou větší zkušenosti co se týče řízení vozidla než majitel a může lépe posoudit dovednosti uchazeče v tomto směru. Pro zaměstnance, který tuto zkušební jízdu je to projevení důvěry ze strany zaměstnavatele a také určitého ohodnocení. Může to tedy přispět ke zlepšení vztahů v podniku a spokojenosti zaměstnanců.

V pracovní smlouvě by měla být vždy také dohodnuta zkušební doba ve které je možno rozvázání pracovního poměru z obou stran bez udání důvodu. Což je důležité hlavně pro zaměstnavatele, pro případ výběru nevhodného uchazeče.

7. 4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Zaměstnavatel je ve styku se zaměstnanci téměř každý den. Potkávají se na dílně během společných oprav a údržby vozidel, kde může posoudit jejich dovednosti nebo jsou spojeni telefonicky. Někdy sám zaměstnavatel musí zastoupit nějakého zaměstnance (v případě nemoci, dovolené), takže má možnost se v podnicích, kterým zajišťuje přepravu, dozvědět jaké je například jejich pracovní chování, vztahy k zákazníkům. Dále může zaměstnavatel zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou práci na základě toho, jak provádí údržbu svého vozu, jaké opravy je schopen provést sám, jak pečlivě vyplňuje nutné dokumenty. Dalším zdrojem těchto informací je spediční firma, která dává řidiči dispozice ohledně nakládky, vykládky a přepravy. Ta může vyjádřit zaměstnavateli své připomínky k chování zaměstnanců, protože je s nimi také téměř denně v kontaktu. Další věc, na základě které může zaměstnance posoudit je nehodovost a poškození nákladu při přepravě (způsobené například špatným zajištěním nákladu). Zaměstnavatel se k těmto výsledkům většinou vyjadřuje spíše neformálně, kdy zaměstnanci sděluje svá zjištění ohledně jeho výkonu. Nebývá to nijak pravidelně, spíše tehdy, když má potřebu danou věc zaměstnanci sdělit.

Zaměstnanci jsou odměňováni mzdou. Její výše (hrubé mzdy) závisí na tom, které vozidlo řídí. Řidiči větších vozidel mají vyšší mzdy. Dále mohou být také odměněni určitými výhodami, které jim zaměstnavatel může poskytnout. Například v případě potřeby zapůjčení vozu pro soukromé účely, využití vybavení dílny pro vlastní potřebu, každoroční vánoční posezení hrazené zaměstnavatelem, televizor ve voze, mobilní telefon, lepší vybavení ve voze nebo novější a modernější vůz.

7. 4. 1 Návrhy na hodnocení a odměňování

Hodnocení pracovníků bych v budoucnu věnovala větší pozornost, protože si myslím, že se tomu zaměstnavatel dostatečně nevěnuje. Zaměstnavatel má dostatek možností zjistit, jaké je pracovní chování jeho zaměstnanců, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům i jiným osobám. Měl by tyto poznatky zaměstnancům sdělovat a konzultovat je s nimi (dát zaměstnancům možnost se k nim vyjádřit). Dobré výsledky se snažit odměnit nejen hmotně ale třeba i pochvalou a u horších výsledků se spolu se zaměstnancem snažit najít

nějaké řešení nebo zlepšení. Zaměstnanci by také měli vědět, jaký výkon se od nich očekává, co je přijatelné a co není. Hlavně si myslím, že je nutné zdůraznit zaměstnanců důležitost budování dobrých vztahů se zákazníky a kvality přepravy, která je pro zákazníky velice důležitá. Tento rozhovor by měl být veden spíše přátelsky jako mezi spolupracovníky a nechat spíše na zaměstnanci, aby navrhl nějaké řešení, popřípadě ho k němu nasměrovat.

S hodnocením by mělo souviset také odměňování zaměstnanců. Nyní jsou zaměstnanci odměňováni pouze na základě toho, jaké vozidlo řídí a nepřihlíží se k dalším dovednostem, znalostem, pracovnímu chování atd. Mzda je v podobě pevné měsíční částky, která se krátí dle pracovních dnů v měsíci. Má tedy jen omezený účinek a nemotivuje pracovníky ke zlepšování výkonu. Dále jsou odměňováni různými zaměstnaneckými výhodami. Mzda by neměla sloužit jen jako odměna za odvedenou práci, ale také je pozitivně motivovat, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace. Zaměstnanci by měli být odměněni celkově za vše co do podniku vnášejí. Takže bych kromě běžné mzdy zavedla ještě zvláštní odměnu.

Tato odměna by mohla být vyplacena třeba jednou za půl roku nebo jednou za rok (popřípadě častěji, dle finančních možností). Tato odměna by byla dána na základě výsledků hodnocení pracovníků a zohlednila by např. ochotu pracovníků, důkladnou péči a údržbu vozidla, míra opotřebení vozidla (v důsledku špatného řízení), schopnost a ochota provést drobné opravy, pečlivost při vyplňování dokladů a formulářů. Samozřejmě zaměstnance předem informovat o možnosti získání této odměny a specifikovat podmínky jejího získání. Dále by bylo dobré se snažit nabízet zaměstnancům více výhod.

7. 5 Odborná způsobilost a vzdělávání pracovníků

Každý zaměstnanec zaměstnaný jako řidič musí mít platné řidičské oprávnění a při nástupu do zaměstnání ho musí zaměstnavateli předložit, ke kontrole. Odborná způsobilost k řízení motorových vozidel je jednou z podmínek pro udělení a držení řidičského oprávnění.

Vlastník řidičského oprávnění by tedy měl mít absolvovaný výcvik dle zákona č.

247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti. Dále zaměstnanec musí mít řidičské oprávnění na skupinu vozidel, které bude řídit. Odebrání řidičského průkazu zaměstnanci-řidiči není důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru ze strany

zaměstnavatele. Zaměstnavatel může ale ukončit pracovní poměr z důvodu nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon sjednané práce (řízení motorových vozidel). To však pouze v případě, že zaměstnavatel nemá možnost zaměstnance zaměstnávat ve sjednaném místě výkonu práce, ani v místě jeho bydliště, tedy nemá pro zaměstnance jinou vhodnou práci. Okamžitě může takového zaměstnance propustit i v případě, že zaměstnanec není ochoten přejít na jinou práci.

Zaměstnanci se musí každý rok povinně ze zákona zúčastnit povinného školení řidičů a následného přezkoušení. Toto zdokonalování se provádí v autoškole, se kterou to má zaměstnavatel smlouveno a která sama zaměstnavatele vyzve k zúčastnění se kurzu, vždy po uplynutí stanovené doby. Zaměstnavatel tedy nemusí striktně hlídat termíny. Provozovatel autoškoly musí po ukončení kursu zaslat okresnímu úřadu seznam účastníků kursu, kde uvede druh provedeného školení a výsledky přezkoušení. Toto zdokonalování a přezkoušení z odborné způsobilosti probíhá většinou vždy začátkem roku a to ve zákonem stanoveném rozsahu. Veškeré náklady na zdokonalování hradí zaměstnavatel. Každoroční zdokonalování odborné způsobilosti je pro řidiče velice důležité. Obsahem školení jsou například aktuální pravidla silničního provozu, znalost preventivní údržby vozidel, postup při dopravní nehodě, znalost dokladů o vozidle a dopravě, metody nakládky a vykládky, přeprava nebezpečných věcí, právní předpisy jiných států týkající se přepravy nákladu včetně dokladů.

Na jiné vzdělávání zaměstnanců se organizace zatím nezaměřuje.

7. 5. 1 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatel si v roce 2001 rozšířil koncesi o provozování mezinárodní nákladní dopravy. Provozování mezinárodní přepravy je v organizaci pouze v začátcích, začínají se navazovat kontakty, ale v budoucnu se předpokládá její rozvoj. Myslím si, že by tedy bylo přínosné další vzdělávání pracovníků. Hlavně co se týče cizích jazyků. Zaměstnanci, u kterých se předpokládá řízení vozidel mimo ČR, by mohli absolvovat alespoň základní kurs nějakého cizího jazyka. V budoucnu by se to jistě ukázalo jako dobrá investice, vzhledem k plánu organizace se více věnovat mezinárodní přepravě. Popřípadě by zaměstnavatel mohl zaměstnancům zaplatit nebo přispět na rozšíření řidičského oprávnění.

Jestliže firma uvažuje o přepravě nebezpečných věcí, měla by v této souvislosti zvažovat také odbornou přípravu řidičů. Česká republika je vázána dohodou o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR), která se vztahuje i na vnitrostátní silniční přepravu nebezpečných věcí. Tato dohoda klade zvýšené požadavky na osádku vozidel připravujících nebezpečné látky a předměty. Řidiči musí úspěšně absolvovat základní nebo speciální kurz, který se musí každých 5 let obnovovat. Jelikož, toto osvědčení má časově omezenou platnost, měla by firma dobře naplánovat absolvování tohoto kurzu. Řidiči by ho měli absolvovat včas, ale ne příliš brzy, aby jim zbytečně neplynula platnost osvědčení, když ho ještě nebudou potřebovat.

7. 6 Zdravotní způsobilost řidičů

Zdravotní způsobilost další z podmínek k získání a držení řidičského oprávnění. Řidiči, kteří řídí motorové vozidlo v pracovněprávním vztahu a u kterých je řízení vozidla důležitou součástí práce sjednaným v pracovní smlouvě jsou povinni se podrobit pravidelné lékařské prohlídce. Zaměstnavatel musí vést evidenci a hradit náklady na tyto prohlídky. Každý nově přichozí zaměstnanec musí doložit zdravotní způsobilost. Zaměstnavatel tyto prohlídky eviduje ve zvláštní evidenci a požaduje na zaměstnancích, aby se těmto pravidelným prohlídkám podrobili vždy v zákonem stanovené lhůtě.

7. 7 Stravné

Zaměstnanci ve funkci řidiče se pohybují po celé České republice a někdy i v zahraničí. Při cestě po České republice, která trvá déle než 5 hodin a při cestě do zahraničí trávající déle než 1 hodinu mají zaměstnanci nárok na stravné. Výše stravného musí odpovídat zákonem stanovenému rozpětí, jednotlivé sazby pro tuzemské cesty a zahraničí jsou uvedeny v tabulkách číslo 1 a 2. Konkrétní výše je dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v pracovní smlouvě. Jelikož se předem neví, jak přesně dlouho bude cesta trvat, dostávají zaměstnanci na stravné zálohu. V rámci toho musí každý zaměstnanec vyplňovat Cestovní příkaz (příloha číslo 1) a to za stanovené období většinou je to za jeden týden. Uvádí se zde počátek a konec cesty, účel, místo a doba trvání cesty. Dále další nezbytné údaje. Zaměstnanci dostávají za tímto účelem formulář, kde tyto údaje pouze

vyplní. Popřípadě připojí doklad o dalších výdajích jako je např. parkovné. Na základě toho zaměstnavatel provede vyúčtování a spočítá přesnou výši stravného.

7. 8. Pracovní doba řidičů

Pracovní doba řidičů autodopravy je nerovnoměrně rozložená. Řidiči musí dodržovat stanovené doby řízení, přerušení a odpočinku. Tyto podmínky jsou obsaženy v mezinárodní dohodě AETR kromě vyjímek, pro které se podmínky této dohody nepoužívají. Zaměstnanci musí být s těmito podmínkami podrobně seznámeni. Většinou jsou s nimi seznámeni při přijetí do zaměstnání. Vozidla jsou vybavena schváleným zařízením, které zaznamenává dobu jízdy, přestávky a počty kilometrů. Tyto záznamové listy musí mít každý řidič u sebe k dispozici ke kontrole stanovenou dobu a pak je odevzdává zaměstnavateli, který kontroluje dodržování stanovených podmínek. Všechna vozidla jsou vybavena spacími kabinami, takže řidiči mohou trávit denní odpočinek v zaparkovaném vozidle. V praxi je velice obtížné zajistit, aby řidiči tyto podmínky dodržovali.

7. 8. 1 Usnadnění orientace zaměstnanců v podmínkách dohody AETR

Pro lepší orientaci a pochopení podmínek dohody AETR, které řidič musí dodržovat, jsem navrhla tabulku č. 4. Tuto tabulku by mohl vytištěnou obdržet každý řidič. Měla by mu pomoci se v podmínkách lépe orientovat a také je dodržovat. Mohl by ho obdržet i každý nově přijatý zaměstnanec, kterému by pomohl rychleji se zapracovat.

Tabulka č. 6 Stanovené podmínky kladené na řidiče dle dohody AETR

Celková doba řízení (mezi dvěma odpočinky)	9 h (2 x za týden 10 h)
Doba nepřetžitého řízení	4,5 h
Bezpečnostní přestávka (nejsou denním odpočinkem)	45 mín (nebo dělená po 15 minutách)
Denní odpočinek	11h během každých 24 h (zkrácení na 9 h max. 3 x týdně a musí být vyrovnáno před koncem následujícího týdne) (ve dnech, kdy odpočinek není zkrácen, je možné čerpání ve 2-3 oddělených částech během 24 hodin, alespoň jedna z částí musí trvat 8 h a celková doba odpočinku musí být prodloužena na 12h)
Týdenní odpočinek	45 h po 6 denních řízeních (zkrácení na 36 h v obvyklém místě odstavení nebo 24 h mimo obvyklé místo a obojí musí být vyrovnáno před koncem 3. následujícího týdne)

Zdroj: [5]

7. 9 Vyhotovování záznamu o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách

Zaměstnavatel musí vést a uchovávat tyto záznamy po dobu pěti let od ukončení přepravy. Každé vozidlo je vybaveno tachografem (záznamovým zařízením), kterým řidič pořizuje záznamové listy. Před jízdou řidič vyplní údaje: jméno a příjmení řidiče, místo a datum založení záznamového listu, státní poznávací značku a stav počítadla kilometrů v době založení listu. Záznamový list vloží do zařízení a po vyjmutí doplní stav počítadla kilometrů po vyjmutí a rozdíl těchto kilometrů.

Dále je každý řidič vybaven formuláři pro Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy (příloha č. 2), který vyplňuje při každé přepravě. Uvádí se v něm trasa přepravy, druh nákladu, doba nakládky a vykládky a dále musí řidič zajistit, aby byl opatřen razítky z místa nakládky i vykládky (popřípadě podpisy). Tento doklad slouží také jako podklad pro fakturaci provedené přepravy.

V každém vozidle musí být při provozu také doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu. Tímto dokladem je většinou dodací list (příloha č. 3), který řidič obdrží na nakládce. Jedno vyhotovení odevzdá s nákladem na vykládce a jedno vyhotovení si ponechá a přiloží ho k záznamu o provozu vozidla.

Další formulář, který řidič vyplňuje není pojmenovaný a vytvořil si ho sám zaměstnavatel pro své vlastní potřeby (příloha č. 4). Zaměstnanci ho vyplňují a odevzdávají za každý kalendářní měsíc. Slouží ke kontrole ujetých kilometrů, spotřeby pohonných hmot a zaplacených částek za ně a také kontrola odpracovaných hodin.

Řidiči by měli dbát na pečlivé vyplňování těchto dokladů. Někdy se stává, že nejsou řádně vyplněny (chybí například doba nakládky nebo počet kilometrů) nebo jsou nečitelné. Nejčastěji dělá vyplňování těchto dokladů nově přijatým zaměstnancům. Je tedy důležité novým zaměstnancům důkladně vysvětlit veškeré náležitosti těchto dokladů. Novým zaměstnancům by mohlo pomoci, kdyby obdrželi kopie těchto dokladů jako vzor, který by jim sloužil jako předloha. Možná by se to uplatnilo i u některých stávajících zaměstnanců.

7. 10 Doklady, které musí mít řidič při provozu u sebe

Dle zákona č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích.

- řidičský průkaz,
- osvědčení o registraci vozidla,
- doklad prokazující pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- osvědčení o profesní způsobilosti řidiče.

Dle zákona č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě.

- záznam o provozu vozidla nákladní dopravy,
- záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách,
- doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu,

- doklad o oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence),
- záznamy režimu práce za uplynulé dny probíhajícího kalendářního týdne a poslední den předcházejícího.

7. 11 Dodržování zákonů

V takovém malém podniku je důležité, aby byly dodržovány veškeré zákony, vyhlášky, směrnice. Je tím ovlivněna dobrá pověst podniku, spokojenost zákazníků, zaměstnanců. Také je to důležité z finančního hlediska, kdy se podnik snaží vyhnout udělení různých pokut, které by mohly být uděleny při nedodržení zákonů a vyhlášek.

Zaměstnavatel by tedy měl být s těmito zákony a vyhláškami seznámem a také sledovat jejich změny. O změnách se většinou může dozvědět z médií nebo z odborných časopisů.

6.12 Důležité zákony, které by měl zaměstnavatel v dopravě sledovat:

- Zákoník práce ,
- Zákon o zaměstnanosti,
- Zákon o mzdě,
- Občanský zákoník,
- Obchodní zákoník.

Právní předpisy týkající se silniční dopravy

- Zákon o silniční dopravě,
- Zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel,
- Zákon o provozu na pozemních komunikacích,
- Vyhláška o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR)
- Vyhláška o Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR).

8. Závěr

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou zaměstnanců v malé autodopravě. Cílem mé práce bylo vymezení předpisů týkajících se zaměstnávání v dopravě a řešení této problematiky v malé autodopravě. Teoretická část je tvořena kapitolou dvě, tři, čtyři, pět, praktická část pak kapitolami šest a sedm.

Teoretická část charakterizuje malou organizaci, personální práci a její důležitost v malé organizaci. Dále vymezuje silniční dopravu, kdo ji může provozovat a povinnosti dopravce. Jsou zde uvedeny také důležité zákony a předpisy týkající se zaměstnanců v dopravě. Kromě obecných předpisů jako je zákoník práce existují zvláštní předpisy upravující problematiku zaměstnanců v dopravě. Takovými zvláštními předpisy jsou například Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR nebo zákon o provozu na pozemních komunikacích.

V praktické části jsem se zabývala touto problematikou a to z podkladů malé firmy. Majitel zároveň manažer provozuje nákladní dopravu na základě koncese a to již od roku 1992. Zaměstnává šest zaměstnanců. Veškeré personální činnosti provádí sám, kromě administrativy týkající se zaměstnanců, kterou provádí účetní. V organizaci vzhledem k její velikosti panují spíše přátelské vztahy. Majitel je téměř denně v kontaktu se zaměstnanci má tedy možnost posoudit jejich pracovní chování a vyjádřit případnou nespokojenost. Tyto dobré vztahy by se měly do budoucna dále prohlubovat a také hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat spíše přátelskou formou. Dále doporučuji, aby zaměstnavatel věnoval větší pozornost odměňování zaměstnanců, kde by bylo dobré zohlednit jejich pracovní výkon, údržbu vozidla, chování k zákazníkům.

Literatura

- [1] BEARDWELL, I., HOLDEN, L. *Human Resource Management*. London : Pitman Publishing, 1994. ISBN 0273033166.
- [2] BŘEZINA, J. *Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě*. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4.
- [3] KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pradoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9.
- [4] KAHLE, B. *Služební cesty a cestovní náhrady*. Praha: Pradoeduca, 1999. ISBN 80-85856-71-9.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [7] KYNCL, J. *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada Publishing a.s. , 2001. ISBN 80-7169-743-5.
- [8] SALAČOVÁ, M. *Cestovní náhrady 2004 – chyby a problémy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2004. ISBN 80-247-0746-2.
- [9] SLÁDEK, V. *Pracovní doba v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0730-6.
- [10] Vyhláška č. 478/2000 Sb. Ministerstva dopravy a spojů, kterou se provádí zákon o silniční dopravě, www.mdcz.cz/text/oblasti/legislative/zakvyh.
- [11] Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. www.mdcz.cz/text/oblasti/legislative/zakvyh.
- [12] www.czso.cz/csu
- [13] www.md.cz

